



ENTREVISTA

Remedio para la ‘juntitis’

Algunos creen que las reuniones de trabajo son una pérdida de tiempo, pero con el enfoque adecuado pueden ser útiles.

POR ALEXANDRA JARDINE WALL



EMILY Y RICHARD AXELROD
Son fundadores de The Axelrod Group, una consultora especializada en cambio y desarrollo organizacional. Han trabajado con empresas como Coca-Cola, Ford Motor Company e Intel. También son autores del libro *Let's Stop Meeting Like This* (2014).

Giancarlo Z. pasa la mitad de su día en juntas y reuniones con clientes. Trabaja como consultor de implementaciones bancarias con un par de empresas mexicanas. “Es una pérdida muy grande de dinero”, dice. “Hay muchas cosas que podría resolver sin tener que estar metido en juntas”.

Probablemente no es el único que piensa lo mismo.

“Odiamos las reuniones porque las vemos como una distracción y no como parte de nuestro verdadero trabajo”, explica Emily Axelrod, consultora y coautora del libro *Let's Stop Meeting Like This* (‘Dejemos de reunirnos así’) junto con su esposo Richard.

Los Axelrod creen que es posible hacer juntas que no pongan ‘de malas’ a los colaboradores. Hay que dejar atrás las presentaciones en las que sólo una persona habla, volver opcionales algunas juntas y hacer que cada participante tenga un rol activo en la reunión.

¿Cómo tendría que ser una junta ideal?

Emily Axelrod (EA): Para mí, sería una reunión en la que cada persona sabe cuál es el propósito de ésta y ha recibido la información necesaria para participar activamente.

Inicia con una bienvenida y un ejercicio para que todos se conecten y se concentren en el objetivo. Después, cada quien habla del estatus actual del tema central de la reunión, hay

20 MINUTOS ES EL TIEMPO MÁXIMO PARA UNA PRESENTACIÓN CON DIAPOSITIVAS.

REMAR JUNTOS

Los Axelrod proponen cinco pasos para que las juntas lleguen a buen puerto a través de su método de la 'Canoa de las reuniones'.



BIENVENIDA

Crea un ambiente en el que la gente se sienta cómoda y bien recibida.

CONEXIÓN

Favorece la construcción de relaciones entre los asistentes a la reunión para que puedan trabajar durante y después de la junta.

DESCUBRIMIENTO

Realiza un diagnóstico sobre los temas que se discutirán para saber cómo están las cosas entre el equipo.

COLABORACIÓN

Haz que los participantes de la reunión aporten ideas que puedan ayudar a construir un mejor futuro.

DECISIÓN

Debe quedar claro cuáles serán las acciones a seguir después de una reunión.

REFLEXIÓN

Una vez que hay consenso y se define la ejecución de las decisiones tomadas, vale la pena reflexionar sobre qué aportó la reunión.

intercambio de observaciones y expectativas, y cada integrante presenta soluciones. Hay energía en la sala de juntas porque a todos les interesa el tema del que están hablando. Luego, toman una decisión consensuada y definen las acciones que se van a ejecutar. Al concluir, a todos les queda claro quién hará qué, cuándo y cómo.

Richard Axelrod (RA): Sólo agregaría que en la junta ideal, todo el mundo se hace responsable del éxito de ésta y no sólo la persona que la encabeza. Todos aportan ideas útiles y se comprometen a trabajar según lo acordado.

¿Qué puede hacer un líder para que a los participantes les importe la reunión?

RA: Todo empieza con la planeación. Primero, como encargado de la junta, debes preguntarte cuál es el propósito de la reunión y si tiene sentido para todos los involucrados. Segundo, tienes que definir una tarea en la que todos participen. Puede ser tan sencillo como tomar juntos una decisión específica.

Es importante involucrar a los participantes en el diseño de la reunión. Si ellos crean la junta, sentirán que son responsables de ella y les va a importar su éxito.

Muchos jefes se equivocan en el intento. Piden que la gente proponga un tema, pero al final nadie lo hace. El primer paso es que el jefe sea sincero y vaya al grano.

todos participan, los integrantes diagnostican el estado actual del tema en discusión y comparten algunas soluciones para resolverlo. Luego, llega la hora de tomar una decisión y de definir qué hará cada quien. Al final, entre todos hacen una recapitulación de la reunión y evalúan sus resultados.

Mencionan la importancia de terminar bien una reunión. ¿Por qué se tiene que hacer de una manera estructurada y no nada más dejarla terminar?

RA: Es increíble cuántas veces la gente sale de una reunión sin haber entendido qué es lo que tiene que hacer después.

Es muy común que salgamos sin tener una idea muy clara de lo que sigue, o sin recordar qué le toca hacer a cada quien. Por eso, es necesario repasar las decisiones que se tomaron y las acciones inmediatas que le tocan a cada quien. No tienes que tener un plan detallado, basta con una visión clara de hacia dónde vas. Hay muchas tecnologías hoy en día que ayudan a juntar las notas del grupo y hacer esto más fácil.

La otra parte de la conclusión de una reunión es la reflexión sobre ésta.

Es muy importante tener un mecanismo de retroalimentación para entender lo que funcionó y lo que no funcionó. En nuestra experiencia con CEO de empresas globales, muchas veces están sorprendidos cuando ven que otras personas no percibieron la reunión de manera tan positiva como ellos. También la reflexión es clave para saber si la reunión fue útil. ■

Si no eres el encargado de la reunión, ¿qué puedes hacer para mejorarla?

EA: Necesitas preguntarte dos cosas. Primero: ¿Cómo puedo contribuir a esta reunión? Y segundo: ¿Qué necesito hacer a nivel personal para que esta reunión me ayude a mejorar en mi trabajo?

Si entras a una reunión con esta mentalidad, vas a captar información que de verdad te sirva.

En el libro *Stop Meeting Like This*, ustedes proponen el método 'The meeting canoe' (canoas de reuniones). ¿En qué consiste y cómo llevarlo a la práctica?

La 'canoas' representa otra manera de abordar una reunión. Muchas veces ésta se enfoca sólo en el contenido. Pocas veces se enfoca en la experiencia de la gente en las juntas.

La 'canoas' es un modelo de cómo presentar el contenido. Empieza con una bienvenida y una oportunidad para conectar con la gente y con la tarea. Luego, en un ambiente abierto, en donde

NO HAY TIEMPO MÁXIMO PARA UNA REUNIÓN, PERO ES NECESARIO DEJAR CLARO CUÁNTO VA A DURAR Y RESPETAR EL ACUERDO.